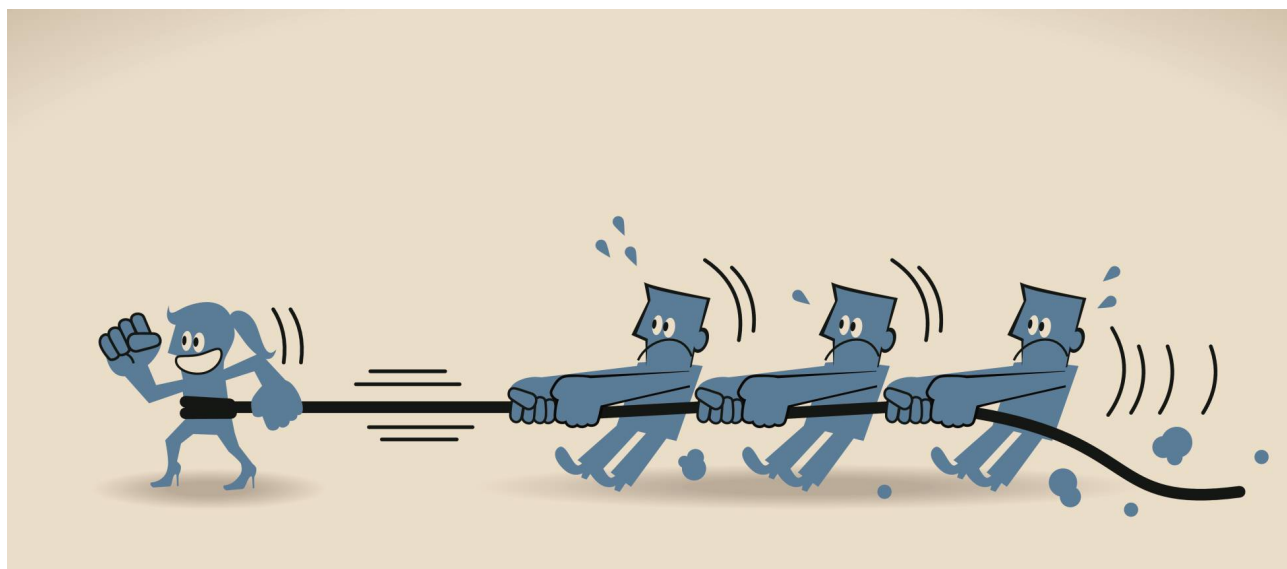


Tácticas para retener el talento

Las empresas diseñan nuevos métodos para identificar y mantener en plantilla a los mejores empleados

RAMÓN OLIVER

Madrid - 11 DIC 2016 - 00:42 CET



GETTY IMAGES

El director de recursos humanos de una empresa le dice al responsable de formación: “Hay que reducir el presupuesto de formación; estoy harto de invertir en enseñar a la gente para que luego se acaben marchando a la competencia”. A lo que su colega responde: “Pero es que el peligro de no formarles es que decidan quedarse”. El chiste, muy conocido en el mundillo de la gestión de personas, sirve para ejemplificar la patata caliente que para muchas organizaciones supone la retención de sus trabajadores clave, [una misión que no todas ellas saben o quieren abordar](#).

¿Cuáles serían esos empleados clave? Aquellos que la empresa no puede permitirse el lujo de perder porque su nivel de contribución al negocio es tan alta que sería casi imposible reemplazarlos a corto plazo. Aunque de esos, apunta Emilio Solís, director general de The Human Talent Factory, hay pocos. “Aunque nos guste pensar lo contrario, [casi nadie es imprescindible](#)”, asegura. Lo que sí hay, puntualiza Paco Muro, presidente de Otto Walter International, son personas especialmente valiosas porque “viven la empresa, encarnan sus valores, son un ejemplo de rendimiento y saben crear buen ambiente”. Gente top que conviene conservar y que, aclara, puede encontrarse en cualquier departamento y estrato de la compañía: “Desde el limpiador que es cuidadoso, alegre y detallista, hasta el presidente que es capaz de contagiar e inspirar al resto de la organización”.

La crisis y el paro han hecho innecesario que las empresas [dedicaran esfuerzos a retener a sus profesionales](#). Algunas se han refugiado en el poder de su marca como único argumento para mantener cautiva a su gente. “Trabajar en una gran multinacional luce mucho en el currículum, pero usar eso como política de retención es pan para hoy y hambre para mañana. Al final, el profesional sólo está aguantando ahí como trampolín para marcharse

a otro sitio”, comenta Custodia Cabanas, profesora de comportamiento organizacional de IE Business School. Y con la frontera entre lo profesional y lo personal cada vez más difusa, añade Paco Muro, “malo será si levantarse cada lunes para ir a trabajar se convierte en un suplicio. Pasamos demasiadas horas de nuestra vida en el trabajo, necesitamos que eso nos aporte”.

Bajo esa perspectiva, la vía salarial tampoco parece [la mejor estrategia para impedir la fuga de talento](#). “El dinero tiene un efecto higiénico a corto plazo, pero no es motivador en el largo”, sostiene Emilio Solís. Y es que, agrega José Ángel López Palomo, profesor de Compensación y Beneficios de la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA), “los factores que realmente condicionan nuestras decisiones de empleo están más relacionados con el llamado salario emocional”.

UN MEDIDOR DEL DESCONTENTO

Un dispositivo situado a la salida y dos botones: verde si has tenido un buen día; rojo si ha sido malo. Así de simple es la propuesta de Celpax, un proyecto emprendedor hispano-sueco que pone patas arriba los sistemas convencionales de medición de clima laboral. “El problema de las encuestas anuales es que recogen cosas del pasado, muchas de las cuales ya no se pueden cambiar. Nuestro sistema permite medir el clima laboral en cualquier momento, cuál es el efecto que ha tenido en la plantilla un anuncio o un hecho concretos”, explica Bart Huisken, su cofundador y presidente.

Diariamente, de forma voluntaria y anónima, los trabajadores pulsán en función de cómo ha ido su jornada. Además, cuando la empresa lo estima oportuno, se les formula una única pregunta, también anónimamente: “¿Qué nos hace pulsar verde o rojo?”, lo que permite profundizar en las razones de la decisión y adoptar medidas.

“Muchas veces detrás de un rojo hay cosas pequeñas, que molestan, pero que tienen fácil solución, como que se prometió café pero luego nunca hay cápsulas en la máquina”, dice Huisken.

La ventaja, añade, es que los empleados hablan y descubren que ellos mismos también pueden responsabilizarse de mejorar sus condiciones de trabajo. “Que las cápsulas del café estaban en el almacén pero nadie se había preocupado de ir a buscarlas”.

Conciliación

Cuestiones prácticas como un horario flexible, jornada continua o la posibilidad de trabajar desde casa; y otras vinculadas al desarrollo profesional como la formación, las oportunidades de carrera o las relaciones personales con jefes y compañeros, forman parte de esos elementos intangibles que pesan a la hora de retener al empleado. “La estrategia retributiva pasa por hacer de nuestra empresa el mejor lugar posible para trabajar, y por ofrecer a los empleados otros elementos de recompensa y reconocimiento que cubran sus necesidades personales y familiares más allá de la retribución”, resume López Palomo.

La tendencia de la rotación está cambiando. “Ahora los buenos se van”, asegura Paco Muro. “Porque son los más valientes, exigentes y buscados”. Con el peligro añadido de que estas salidas pueden tener un efecto contagio. Cuando la empresa quiera reaccionar, tal vez sea demasiado tarde. “La retención no se improvisa. Si la compañía no se ha preocupado previamente por comprender las necesidades de sus profesionales, hacer una contraoferta a la desesperada o buscarle de prisa y corriendo un proyecto a esa persona que les dice que se marcha no suele funcionar”, dice Noelia de Lucas, directora Comercial de Hays España. “Es como decirle: no te hemos valorado hasta hoy, pero como ahora nos fuerzas, te ofrecemos mejores condiciones para que te quedes. Para cualquier profesional sensato eso sería un motivo más para marcharse”, abunda Solís.

¿Qué otros errores cometen las empresas? Para De Lucas, uno de los más comunes es plantearse la retención como un inmenso “café para todos”. “Las grandes acciones dirigidas a toda la plantilla por igual no sirven. Hay que hilar más fino, porque seguramente al profesional de tecnología no le va a aportar nada un módulo de un MBA”, indica. Otra mala idea: “Centrarse exclusivamente en cuatro o cinco empleados estrella y no preocuparse por identificar potencial entre los más jóvenes y otros departamentos con menor visibilidad”, prosigue.

Emilio Solís no cree que sea necesario retener a todo el mundo porque corren el riesgo de convertirse en “cementerios de elefantes”. Respecto a los que sí conviene retener, Custodia Cabanas recomienda hacérselo saber. Con sutileza, pero que se enteren. “Si te sientes valorado y ves que le importas a tu empresa, estás más feliz y comprometido”.

ARCHIVADO EN:

Recursos humanos · Liderazgo personal · Coaching · Estilo vida · Gestión empresarial · Empresas · Economía

CONTENIDO PATROCINADO


(2018) Los 5 programas más confiables de protección antivirus. No creará cuál es el

(MY ANTIVIRUS REVIEW)



10 acciones con más potencial en el ibex 35

(ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN)



Reduzca el tiempo de acceso a datos hasta en un 30%. ¡Vea cómo puede ayudarle Hybrid

(IBM)



Cómo bajar de peso sin hacer dieta (hacer esto todas las mañanas)

(INFO BIENESTAR)

Y ADEMÁS...


Georgina lanza este mensaje tras la eliminación del Real Madrid de la Copa del Rey

(TIKITAKAS)



El cartel de ciencia-ficción en una consulta médica que te explica mecánica cuántica

(EPIK)



El hilo sobre el programa 'La casa de mis sueños' que destripa todas sus situaciones

(EPIK)



¿Recuerdas la serie 'Ed, Edd y Eddy'? Así serían en la vida real

(EPIK)

recomendado por

© EDICIONES EL PAÍS S.L.

Contacto | Venta de contenidos | Publicidad | Aviso legal | Política cookies | Mapa | EL PAÍS en KIOSKOyMÁS | Índice | RSS |

